DOCUMENT RESUME

ED 469 302 EA 031 914

AUTHOR	Hertling, Elizabeth
TITLE	Contratos de rendimiento para administradores (Performance Contracts for Administrators). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-99-3
PUB DATE	1999-06-00
NOTE	4p.; Digest number 127. For English version, see ED 430 320. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.
CONTRACT	ED-99-CO-0011
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest127.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Administrator Effectiveness; *Educational Administration; Elementary Secondary Education; Instructional Leadership; Management by Objectives; *Performance Contracts; *Personnel Evaluation; School Administration; *Superintendents
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

This digest in Spanish explores the strategy of paying school administrators based on performance contracts. A performance contract is an agreement between an administrator--typically a superintendent--and the school board that links the administrator's pay to indicators of job performance. Most commonly, performance contracts include bonuses for a job well done and, less often, salary decreases for poor performance. The digest examines which indicators, such as student achievement, should be used to evaluate administrators' performance, and it outlines the pros and cons of linking these indicators to performance. It discusses the reasons behind offering administrators performance contracts when other education employees are not compensated in this way. It details the potential benefits of performance contracts, such as the clarification of goals, the relative ease in dismissing a poorly performing administrator, and the symbolic demonstration of accountability that comes with such contracts. The final section of the digest outlines what critics say about performance contracts, particularly the worry that administrators will not be given the necessary resources to achieve their goals and the concern that if a larger paycheck is needed to motivate a superintendent then the problem may not be solvable through a contract. (RJM)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 469 302

ERIC DIGEST

JUNIO 1999 NUMERO 127 EDO-EA-99-3

Contratos de rendimiento para administradores

Por Elizabeth Hertling

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
☑ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

EA 031 914

BEST COPY AVAILABLE

ERIC DIGEST

JUNIO 1999 NUMERO 127 EDO-EA-99-3

Contratos de rendimiento para administradores

Por Elizabeth Hertling

En el mundo de los negocios, los administradores (Ceo) a menudo son recompensados sobre la base de su rendimiento: un bono si las utilidades se incrementan, una disminución si los resultados financieros se debilitan. Cada vez más, los distritos educacionales están adoptando o contemplando el uso de contratos de rendimiento (también conocidos como remuneración por rendimiento), como una manera de hacer a los administradores responsables. Mientras los administradores de los colegios han sido siempre responsables por su desempeño, ha sido escasa la práctica de relacionar las remuneraciones a indicadores tales como los logros estudiantiles. De cualquier modo, la remuneración por rendimiento está siendo usada en muchos distritos a través de la nación.

El creciente interés en los contratos basados en el rendimiento coincide con la demanda por mayor responsabilidad. Esta presión se une a un creciente énfasis en la reforma de los colegios estatales y nacionales para lograr resultados concretos de progreso como, por ejemplo, logros estudiantiles (Graves 1995). Para algunos superintendentes, poner su sueldo en la mira es una forma de demostrar que toman su trabajo seriamente. Ligar la remuneración a los resultados hace más palpable el asunto de la responsabilidad, algunos han sugerido.

¿Qué son los contratos de rendimiento?

Los contratos de rendimiento son acuerdos entre administradores (generalmente superintendentes) y la junta escolar, que ligan la remuneración del administrador a indicadores de desempeño del trabajo. Lo más común es que los contratos de rendimiento incluyan bonos por un trabajo bien hecho y, con menos frecuencia, la remuneración es disminuida por un pobre desempeño. La Revista del Consejo de las Escuelas americanas (*The American School Board Journal*) y la universidad George Manson realizaron una encuesta a nivel nacional a los superintendentes y miembros de las juntas de colegios sobre el tema de los contratos por desempeño. Los resultados de las encuestas revelaron que aunque la mayoría de los que la respondieron (67% de los miembros de las juntas y 63% de los superintendentes) consideraban que las remuneraciones de los superintendentes debieran aumentar con el rendimiento del distrito, sólo 44% de los miembros de las juntas y 34% de los superintendentes consideraba que debiera haber una disminución en las remuneraciones a causa de un bajo rendimieto (Bushweller 1997).

El superintendente de Filadelfia David W. Hornbeck es uno de los administradores que mantiene que su remuneración debiera estar relacionada con su desempeño y también a los resultados de su distrito de 217.000 estudiantes. La mitad de la evaluación de Hornbeck se basa en los resultados de los exámenes de los estudiantes y la otra mitad en factores como mejoramiento de la asistencia de los alumnos, niveles de graduación, y el incremento en los estudiantes que tienen seguros de salud. Si Horneck alcanza sus objetivos, consigue un bono de hasta un 10% de su remuneración base. Sin embargo, si la actuación del distrito no es satisfactoria, Hornbeck puede ser afectado por una reducción de su salario de hasta un 5% (Bushweller). El contrato de acuerdo al rendimiento de Hornbeck es sólo un ejemplo de muchos contratos altamente individualizados y diversos.

¿Qué indicadores se debieran usar para evaluar el rendimieto de los administradores?

Incluso entre quienes apoyan los contratos de acuerdo con el rendimiento, no hay verdaderamente un consenso de cuáles indicadores debieran ser usados en la evaluación de administradores. Aunque las notas de los alumnos en los exámenes son los indicadores más utilizados, también son los más controversiales. Aquellos que apoyan incluir el alcance de logros de los estudiantes en los contratos de rendimiento señalan que mejorar el desempeño de los alumnos es el objetivo de cada superintendente , además de ser una importante prioridad entre los padres y el público en general. Usar las notas y los exámenes como indicadores de rendimiento, sus defensores afirman, resultará en un incremento en la atención en los logros de los alumnos y permitirá organizar los colegios para ayudar a los estudiantes a alcanzar los objetivos (Graves).

Otros no están de acuerdo, señalando que los resultados de los exámenes están distorcionados. "Los resultados de los exámenes pueden ser manipulados de distintas maneras," de acuerdo con Bill Graham, miembro del consejo del condado de Palm Beach. "Es una medida simplista" (Bushweller).

Algunos estiman que cuando el rendimiento estudiantil está vinculado con la paga, los superintendentes pondrán una presión excesiva en los profesores para que 'enseñen para el examen' y que ignoren o le den una atención superficial a la parte no cubierta en el examen (Bushweller). De la misma manera, otras críticas afirman que el uso de los resultados de los alumnos como indicador crea el peligro de que los administradores presten menos atención a otros elementos, afectando negativamente al distrito escolar (Graves).

Muchos consideran que si las notas de los exámenes se incluyen como una medida dentro de la actuación del superintendente, ellas no debieran ser el único indicador. Otros indicadores de rendimiento pueden incluir, el manejo adecuado del presupuesto, el mejoramiento de la seguridad en el colegio, el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo al personal, el diseño de un currículum que ofrezca desafíos, la maximización de la participación de los padres y la comunidad en el colegio, y el mejoramiento de la asistencia estudiantil y los niveles de graduación.

¿Porqué se les ofrece contratos de rendimiento a los administradores?

¿Debiera estar la remuneración de los superintendentes relacionada con el resultado del distrito? Esta pregunta genera una considerable controversia. Muchos consideran que los superintendentes no debieran asumir el logro -o la culpa- por el trabajo que es el resultado de los esfuerzos de muchas personas. Otros señalan que los administradores influencian fuertemente el resultado del distrito en su totalidad (Bushweller).

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

EA 031 911

Podría preguntarse: ¿porqué los administradores tienen el privilegio de obtener contratos de rendimiento mientras los maestros y otros miembros del personal no los tienen? La exigente naturaleza del rol del superintendente -largas horas, permanente cambio en las demandas, problemas y desafíos interminables- son citados como elementos para establecer este criterio. (Lafee 1999) Además, los contratos de paga-por-rendimiento ayudan en el reclutamiento y retención de profesionales talentosos en una época en que la oferta de candidatos calificados es pequeña, los líderes capaces son agresivamente reclutados para trabajar en el sector privado como CEOs de las organizaciones educacionales (Freston 1999, Johnson 1998).

Algunos perciben el establecimiento de contratos por rendimiento como el primer paso hacia la creación de un sistema de remuneraciones para todos los empleados basado en resultados. Los superintendentes sólo están estableciendo el ejemplo y pavimentando el camino para directores y profesores (Graves).

Sin embargo a muchos les preocupa que los contratos basados en el rendimiento podrían hacer responsables a los administradores injustamente por elementos más allá de su control. "Los administradores no pueden controlar completamente la compleja red de factores -como la calidad de los profesores, el apoyo en el hogar, la participación de los padres, el tamaño de la clase- que afectan en el aprendizaje", dice Graves. Murray y Murray (1999) piensan que los superintendentes no tienen garantizado el trabajo de por vida, y debiera dárseles más seguridad de trabajo y no agregárseles más presiones. Señalan:, "El futuro de nuestro sistema educacional no puede ser guiado por administradores que temen por su trabajo."

¿Cuáles son los posibles beneficios de los contratos por rendimiento?

Quienes lo apoyan consideran que los contratos por rendimiento ayudan a que el distrito se enfoque en un número de objetivos claramente definidos. En vez de seguir ciegamente a un sistema u otro, los distritos pueden concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento de asuntos específicos. "los incentivos de rendimiento establecen el destino y proveen a los educadores con un mapa para llegar hasta allí," (Murphy y Pimentel 1996).

Otro posible beneficio de estos contratos es un detallado sistema de evaluación basado en la retroalimentación. La lista de evaluación estandar es insatisfactoria y el sistema de pago injusto, señalan Murphy y Pimentel. "Los funcionarios ... consiguen aumentos por el paso del tiempo, por la adquisición de nuevos grados...el rendimiento del trabajo es irrelevante." En contraste, los contratos por rendimiento proveen un detallado sistema de evaluación que recompensa a los administradores por alcanzar objetivos," (Murphy y Pimentel).

Paige, Sclafani y Jiménez (1988) se enfocan en otra dimensión que algunas veces es integrada en los contratos por rendimiento. En el Distrito escolar independiente de Houston, los contratos por rendimiento permiten al consejo del colegio 'comprar' el remanente del contrato de un superintendente si sus resultados son insatisfactorios. Esto puede ahorrar al distrito mucho tiempo y dinero que habría sido empleado en un despido tradicional.

Otros partidarios afirman que estos contratos no son verdaderamente acerca del dinero, sino que son una expresión simbólica de responsabilidad. La mayoría de los superintendentes y miembros del consejo están de acuerdo que los bonos por rendimiento debieran mantenerse en un porcentaje menor del diez por ciento de la remuneración base. De acuerdo con el Superintendente de Filadelfia Hornbeck, "No es el dinero, para mí...[remuneración por rendimiento] es un símbolo que significa que estamos profundamente comprometidos en un sistema de estrictas responsabilidades que me mantendrá cerca de la linea de fuego' (Bushweller). Los contratos de acuerdo con el rendimiento son vistos por algunos como una forma de establecer una nueva cultura en educación basada en el rendimiento la que recompensa las mejoras y las innovaciones (Lafee).

¿Qué dicen los críticos acerca de los contratos por rendimiento?

Conjuntamente con los beneficios potenciales de los contratos de pago por rendimiento, aparecen posibles problemas. Algunos consideran que no se les dará a los administradores los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Richardson 1994).

Murphy y Pimentel advierten que los contratos por rendimiento debieran proveer a los administradores con un sistema de apoyo que les de la oportunidad de mejorar antes que su remuneración sea reducida. Sostienen que los contratos por rendimiento debieran proveer recursos y apoyo al igual que evaluaciones y estándares. Si no se hiciera, afirman, sería "como tomar regularmente la temperatura a un paciente enfermo y no darle nunca tratamiento. Todo se transforma en diagnóstico y no en cura" (Murphy y Pimentel).

Otros críticos consideran que si se da el incentivo de un cheque mayor y así motivar al superintendente para mejorar sus resultdos, entonces, talvez, el problema real no puede ser resuelto con un contrato. Ken Baird, un fiduciario del Distrito escolar primario de Hanford (California), señala que si los contratos por rendimiento son necesarios para mejorar el rendimiento de los estudiantes y el distrito, por lógica el superintendente se ha equivocado en los valores y no está enfocado en el bienestar de los alumnos o no se le ha pagado lo suficiente desde el comienzo (Lafee).

La encuesta de la Revista del consejo de las escuelas americanas (*The American School Board Journal*) y la universidad de George Manson, encontró que el 62% de los superintendentes no cree que estos contratos ayudarán a mejorar el resultado de los estudiantes -el indicador principal en que se centran los contratos (Bushweller). Después de todo, los oponentes señalan, los superintendentes no están directamente involucrados con enseñar.

Hay posibles problemas de moral involucrados con estos contratos. Algunos consideran que recompensar a los superintendentes por mejores resultados en los exámenes está enviando un mensaje equivocado a los profesores y directores involucrados en el 'trabajo del frente' (Lafee). Además existe el temor que los superintendentes, para mejorar sus propios rendimientos, podrían establecer excesiva presión en los profesores y directores.

Claramente el asunto de los contratos de rendimiento para los administradores es controversial. Gray y Brown (1989) señalan que "de muchas formas, el sistema educacional es lo más adecuado como una medida institucional para medir cuán efectiva la remuneración por rendimiento puede ser. Sin embargo, ningún modelo de contratos por rendimiento puede garantizar que los distritos producirán resultados. Por el contrario, los consejos de los colegios y los superintendentes deberán trabajar juntos para crear un contrato que no sólo defina las prioridades del distrito sino que que ofrezca el apoyo necesario para que el trabajo pueda completarse.

Referencias

Bushweller, Kevin. "Show Us the Money." The American School Board Journal 184, 6 (June 1997):16-21. EJ547 260.

Freeston, Kenneth R. "My Experience with Pay Incentives and Performance Standards." The School Administrator 56, 2 (February 1999): 22-3.

Graves, Bill. "Putting Pay on the Line." The School Administrator 52, 2 (February 1995): 8-14, 16. EJ499 120.

Gray, George R., and Darrel R. Brown. "Pay for Performance in Academia: A Viable Concept?" Educational Research Quarterly 13, 4 (1989): 47-52. EJ420 791. Johnson, Vernon. "My Life as CEO." The School Administrator 55, 2 (February 1998): 42-3.

Lafee, Scott. "Pay for Performance." The School Administrator 56, 2 (February 1999): 18-23.

Murphy, John A., and Susan Pimentel. "Grading Principals: Administrator Evaluations Come of Age." Phi Delta Kappan 78, 1 (September 1996): 74-81. EJ530 654.

Murray, Kenneth T., and Barbara A. Murray. "The Administrative Contract: Implications for Reform." NASSP Bulletin 83, 606 (April 1999): 33-6.

Paige, Rod; Susan Sclafani; and Michael J. Jimenez. "Performance Contracts for Principals." The School Administrator 55, 9 (October 1998): 32-3.

Richardson, Joanna. "Contracts Put Superintendents to Performance Test." Education Week (September 14, 1994): 1-3.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educación, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente .

CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504 • Fax: 56-32-280671

Traducción por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

EA 031 914

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").